

Г. И. Просветов

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ

Учебно-практическое пособие

Москва

Альфа-Пресс

2009

УДК 658.8:005(076.2)
ББК 65.42
П 82

П 82 Просветов Г. И.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 280 с.

ISBN 978-5-94280-408-4

В учебно-практическом пособии рассмотрены основные методы управления продажами. Приведенные в учебном материале примеры и задачи показывают, как сделать работу отдела продаж максимально эффективной.

Пособие содержит программу курса, задачи для самостоятельного решения с ответами и задачи для контрольной работы.

Издание рассчитано на преподавателей и студентов экономических специальностей высших учебных заведений, аспирантов, руководителей и специалистов предприятий.

УДК 658.8:005(076.2)
ББК 65.42

ISBN 978-5-94280-408-4



9 785942 804084

© Просветов Г. И., 2009
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2009

Предисловие

Опытным продавцом может назвать себя лишь тот, кто совершил большую сделку, упустил большую сделку и отказался от большой сделки.

Оливер Кром, Майкл Кром

Самое большое удовольствие продавец получает от заключения сделки. Каждая продажа не похожа на другую. Это делает работу продавца и трудной, и захватывающей.

В конце каждой презентации можно точно сказать, хорошо ли продавец выполнил свою работу. Нужно просто взглянуть на сумму комиссионных. А заработать комиссионные можно только с помощью заключения сделок. Так что же должно сделать предприятие, чтобы его отдел продаж работал максимально эффективно?

Предлагаемое пособие знакомит читателя с важнейшими разделами управления продажами и призвано помочь тем, кто осваивает этот курс, особенно в системе заочного и вечернего образования. Как правило, это студенты с довольно скромной математической подготовкой.

Цель этой книги — просто и доходчиво на конкретных примерах изложить людям, которые, возможно, совершенно незнакомы с экономической литературой, основные методы и приемы управления продажами.

В пособии рассмотрены такие темы, как управление маркетингом, ценообразование, анализ результатов деятельности предприятия, оптовая и розничная торговля, сбыт, выставки, принятие решений, прогнозирование объема продаж, анализ безубыточности, оплата труда продавцов, территории продаж, поиск покупателей, презентация, переговоры, преодоление возражений, слишком усердная продажа, послепродажное обслуживание, управление дебиторской задолженностью.

Весь материал книги разбит на главы, а главы — на параграфы. Каждый параграф — это отдельная тема. В начале параграфа приво-

дится необходимый минимум теоретических сведений, затем подробно разбираются модельные примеры. Показано, как с помощью встроенных функций и надстройки «Пакет анализа» пакета Excel можно избежать долгих и утомительных вычислений. После каждого примера приводится задача для самостоятельного решения. Ответы ко всем задачам помещены в конце книги. Пособие содержит также программу курса и задачи для контрольной работы.

За основу пособия принят материал курсов, читаемых автором в Российской академии предпринимательства. Всем студентам, прослушавшим эти курсы, автор выражает благодарность за продуктивную совместную работу.

Автор выражает искреннюю признательность В. М. Трояновскому за многочисленные замечания, способствовавшие улучшению книги.

Хочется надеяться, что знакомство с книгой будет как приятным, так и полезным.

Автор

Глава 1

ЗАЧЕМ НУЖНО УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ?

Под *продавцом* можно понимать любого, кто занимается бизнесом или иной деятельностью. Ведь он обязательно что-то продает (например, свой труд).

Личные продажи на современном рынке значительно отличаются от тех, что были еще недавно. Вечно курящий, хлопающий клиента по спине и сыплющий анекдотами продавец сошел со сцены. На смену ему пришел торговец нового типа, являющийся одновременно консультантом по маркетингу. Такой торговец хорошо разбирается в информационных технологиях, использует электронные системы учета клиентов, сам разрабатывает и внедряет различные решения, обеспечивает послепродажное обслуживание.

Обычно руководство предприятия уделяет много внимания планированию продаж. А выполнение этих планов ложится на плечи продавцов. Если отдел продаж не справляется со своими обязанностями, то любые усилия, потраченные на планирование продаж, окажутся бесполезными.

Считается, что успех в продажах невозможен без каких-то особых приемов и хитростей. К сожалению, никаких волшебных приемов не существует. Методы, которые срабатывают у одних продавцов, совершенно бесполезны для других продавцов. Успех в продажах обеспечивается особенностями продаваемого товара, профессиональными навыками продавца, территорией продаж и т. д.

Опытный продавец никогда ничего не навязывает. Он просто задает покупателю вопросы, заставляющие по-новому взглянуть на товар.

Даже опытный продавец не может добиться стопроцентного показателя продаж. Но такой продавец в несостоявшейся сделке винит, прежде всего, себя. Это позволяет ему спокойно и объективно докопаться до причин неудачи и извлечь уроки из этой ситуации. Хороший продавец должен уметь превращать любые трудности в задачи, решение которых обернется для него значительными преимуществами.

Глава 2

ВНЕШНЯЯ БИЗНЕС-СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ

Очень часто торговые презентации превращаются в состязание между продавцом и покупателем. В этом случае покупатель занимает оборонительную позицию, стремясь любым способом избежать заключения сделки. Такие битвы «мы против них» не способствуют продажам.

Продавец должен, прежде всего, думать о том, как помочь покупателю принять правильное решение. Какое облегчение испытывает ожидавший сеанса запугивания и демагогических обещаний покупатель, столкнувшись с симпатичным и профессиональным продавцом!

Первый шаг на пути создания эффективного бизнес-плана — это ответ на вопрос, каким бизнесом занимается предприятие. Очень важно уметь оценивать общую картину. Необходимо понять, какие силы формируют внешнее окружение предприятия.

При анализе отрасли нужно обратить внимание на следующее:

- 1) структура (конкуренция, технологии, барьеры для проникновения в отрасль и выхода из отрасли и т. д.);
- 2) рынки (размер, рост, разнообразие продукции, взаимозаменяемость продуктов и т. д.);
- 3) взаимосвязи (поставщики, клиенты, каналы распределения и т. д.);
- 4) финансы (затраты, прибыль и т. д.).

Каждая отрасль имеет свою *структуру*. Число конкурентов оказывает основное влияние на конфигурацию отрасли (монополия, олигополия и т. д.). При анализе отрасли необходимо составить список конкурентов с указанием их долей рынка.

Изменения в технологии сильно влияют на структуру отрасли. Как развиваются технологии? Какие технологии устарели? За какими технологиями будущее? Как долго будут использоваться старые технологии? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить важность новых технологий для отрасли.

Среди *барьеров для проникновения в отрасль* можно отметить высокие затраты, сложные каналы распределения, эффект масштаба, патенты, предпочтения потребителей и т. д. Неплохо было бы в процессе работы над бизнес-планом проанализировать эти барьеры для конкретной отрасли.

Среди *барьеров для ухода из отрасли* можно упомянуть дорогое оборудование, долговременные соглашения об обслуживании и т. д. Нужно понять, с какими трудностями предприятие может столкнуться при уходе из отрасли.

Размеры рынка могут сказать о многом. Большие рынки всегда привлекают конкурентов. Зато небольшие рынки могут открыть со-

вершенно неожиданные возможности для роста. Поэтому при бизнес-планировании нужно оценить размеры рынка и подумать над новыми вариантами применения товаров.

Размеры рынков постоянно изменяются. Это сказывается на конкурентной борьбе. *Растущий рынок* предоставляет новым предприятиям возможность быстро встать на ноги. Предприятия на *сокращающемся рынке* становятся слабее.

В процессе бизнес-планирования нужно оценить изменения рынка за последние 5 лет (объем продаж, уровень доходов и т. д.) и попытаться предугадать возможные ситуации на рынке.

На *рынке сырья и комплектующих* товары разных производителей практически одинаковы. В этом случае большое значение для потребителя имеет цена. А вот *дифференциация товаров* может обеспечить производителю либо долговременный успех, либо полный провал. Проанализировав товары и услуги трех основных конкурентов, предприятие должно определиться с возможной дифференциацией своих товаров.

Иногда на рынке появляется технологическая новинка, пришедшая из другой отрасли. Возникает угроза замены существующих товаров этим «возмутителем спокойствия». Такая ситуация вполне возможна на быстроменяющихся рынках с высоким уровнем конкуренции. Поэтому в процессе бизнес-планирования, изучив предпочтения потребителей за несколько лет, нужно предусмотреть возможные варианты действий.

Бизнес полностью построен на взаимосвязях. Предприятие должно выстроить разумную политику со своими поставщиками.

Потребители становятся все более требовательными. Их действия могут привести к снижению цен. Поэтому предприятие следует проявить некоторую осторожность при разработке своей ценовой политики.

Каналы распределения обеспечивают попадание продукта к потребителю. Предприятие должно продумать структуру канала распределения.

Правильное использование денежных ресурсов сильно влияет на успех любого начинания. Поэтому при бизнес-планировании нужно обратить особое внимание на расходы и доходы. Проанализировав работу предприятий отрасли, можно попытаться определить источник основных затрат и наметить пути решения этой проблемы. Эффект масштаба, новые технологии и материалы позволяют добиться успеха в решении этой задачи.

Очень часто существует определенная цикличность в изменении доходности предприятия. В идеале желательно найти свое место в отрасли без существенного повышения производственных мощностей.

Затраченное на тщательный анализ отрасли время с лихвой окупится полной картиной основных движущих сил, воздействующих на предприятие. Это дает возможность определиться с ресурсами, необходимыми для выживания предприятия в конкурентной борьбе. К сожалению, эти ресурсы не всегда имеются в достаточном количестве.

Благоприятные возможности нужно уметь разглядеть. Умение разглядеть потребителей, недовольных существующими продуктами, предоставляет предприятию неплохие шансы для роста. Обычно предприятия не очень активно используют новые технологии, так как слишком много средств было вложено в старые технологии.

Создание новых материалов ведет к появлению новых продуктов. Это расширяет возможности рынка. Но и новое применение старых продуктов ведет к росту рынка.

Довольно часто с приходом на предприятие высококвалифицированных сотрудников открываются новые возможности для роста предприятия. Новые способы ведения бизнеса также благоприятствуют процветанию предприятия. Постоянное совершенствование каналов распределения способно оказать влияние на увеличение доходов предприятия.

Но любая деятельность на рынке связана с риском. Каждой новой возможности сопутствует угроза.

Сокращение рынка может негативно отразиться на деятельности предприятия. Привычки населения также оказывают влияние (иногда и негативное) на рынок. Появление новых агрессивных конкурентов может значительно отразиться на показателях работы предприятия. Новые товары-заменители приходят как бы ниоткуда и создают большие проблемы для традиционных товаров. Глобальные экономические силы (например, валютные курсы) также оказывают значительное влияние на деятельность предприятия.

Проблемы с поставками сырья могут затронуть практически любое предприятие. Но долгосрочные соглашения о поставках сырья недостаточно гибкие. Когда из года в год предприятие демонстрирует стабильные результаты работы, то очень легко впасть в самодовольство. Расплата за такую беспечность бывает очень суровой.

Теперь понятно, почему при анализе внешней бизнес-среды предприятия нужно рассмотреть и благоприятные возможности рынка, и скрытые угрозы для деятельности предприятия. Это повлияет на готовность предприятия к разнообразным сюрпризам.

ПОТРЕБИТЕЛИ

Любой маркетинг начинается с исследования мотивов потребителей. Ведь если потребитель перестанет покупать продукцию предприятия, то предприятие ждет крах. Поэтому портрет потребителя является первым шагом на пути создания маркетинговой программы.

Хорошее знание потребителей продукции предприятия сильно влияет на результаты деятельности предприятия. К сожалению, очень многие предприятия рассматривают рынки очень узко и пренебрегают потребностями клиентов. Такая беспечность грозит упущенными рыночными возможностями.

Предприятие должно хорошо понимать, почему одни потребители приобретают продукты этого предприятия, а другие потребители игнорируют эти продукты и отдают предпочтение продуктам предприятий-конкурентов.

Принцип Парето гласит, что 20% потребителей обеспечивают 80% дохода предприятия. Вот эти 20% потребителей и являются хорошими клиентами предприятия. Их необходимо удержать любыми средствами.

А что же остальные 80% потребителей? Надо выяснить, кто они такие и либо превратить их в хороших клиентов, либо отдать кому-то другому.

Изучение потребителей продукции конкурентов открывает перед предприятием новые возможности. Такие потребители указывают предприятию на то, чего у предприятия еще нет. Иначе эти потребители предпочитали бы продукцию этого предприятия.

Конечно, получить информацию о потребителях продукции конкурентов очень сложно. Здесь на помощь приходят торговые выставки, отраслевые конференции, различные ярмарки и т. д. Нужно только уметь слушать то, что говорит собеседник (даже если он говорит неприятные вещи). Если информацию о потребителях продукции конкурентов собрать не удастся, то можно обратиться за помощью к профессиональным консультантам.

На рынке за потребителя конкурируют между собой разные продукты. На выбор потребителя влияют реклама, мнение окружающих, внимание продавцов и т. д. Предприятие должно понимать, как реагируют потребители на его продукцию.

Осознав потребность в продукте, потребитель желает получить дополнительные сведения о продукте. Интерес к дополнительным сведениям о продукте также может быть вызван рекламой. На основании дополнительных сведений о продукте потребитель решает на пробную закупку продукта. Если продукт оправдал возлагаемые на него ожидания, то предприятие может заполучить еще одного постоянного клиента.

Конкуренты могут попытаться скопировать продукты предприятия. Но воспроизвести услуги по поддержке этих продуктов гораздо труднее.

Как показывают исследования, во многих отраслях привлечение нового потребителя продукции предприятия обходится примерно в 5 раз дороже, чем удержание постоянного потребителя этой продукции. Поэтому нужно выделить больше ресурсов на удержание постоянных потребителей продукции предприятия, чем на борьбу за новых потребителей.

Политика «Возьмите домой и посмотрите, понравится ли вам» делает процесс приобретения товара менее рискованным и более легким для потребителя. А вот при продаже услуги предприятию приходится искать другие способы донести до потребителя информацию о ценности услуги. Одним из таких способов является высокая цена.

Плохое качество товара — это не самый значимый фактор отказа от услуг предприятия. Только седьмая часть «перебежчиков» прекращает приобретать продукцию предприятия по этой причине. Как показывают исследования, гораздо больше (около 70%) потребителей обеспокоены безразличием или плохим отношением со стороны торгового персонала.

У людей бывают самые разные интересы, которые играют ключевую роль в принятии решения о покупке. *Максималист* покупает все самое лучшее. *Рационалист* оценивает соотношение цены и качества продукта. *Любитель купить подешевле* ищет продукт по самой низкой цене. *Минималист* покупает как можно меньше (поэтому и продать ему что-либо очень сложно). В зависимости от того, какой товар покупается, потребитель и ведет себя по-разному.

Маркетологи очень часто действуют слишком прямолинейно, подчеркивая только важность своего товара. Содержание маркетин-

Глава 4

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

гового послания должно зависеть от целевой аудитории. Кто-то стремится создать образ преуспевающего человека, а кто-то не боится прослыть консерватором. Поняв важность для потребителя той или иной характеристики продукта, можно выяснить истинные желания потребителя.

При исследовании вопроса о том, как потребители принимают решение о покупке товара, необходимо выяснить, является ли покупка случайной или обдуманной. Готовы ли покупатели сравнивать предложения разных магазинов? Как делается покупка? Ответы на эти и подобные вопросы помогут маркетологам лучше понять потребителей.

Как правило, перед покупкой потребители заранее собирают информацию (интернет, консультации с друзьями и т. д.). Поэтому маркетологи стремятся начать влиять на предполагаемого потребителя как можно раньше. Но потребитель не терпит никакого диктата и маловосприимчив к давлению с целью немедленной покупки.

Большинство предприятий тратит свой маркетинговый бюджет на своих потенциальных клиентов. Поэтому важно заранее наладить контакты со своими потенциальными клиентами. Иначе эти потенциальные клиенты уйдут к конкурентам.

Очень часто решающее влияние на выбор покупателя оказывает какой-то один фактор. Предприятие должно сделать все возможное и невозможное, чтобы продукция предприятия отвечала целям и желаниям потребителя. Не надо полагаться на прошлый опыт, пытайтесь понять сегодняшнего потребителя. Необходимо поддерживать обратную связь со своими клиентами.

В поведении потребителей очень много общего. Это дает возможность разделить всех потребителей на группы и при разработке бизнес-плана ориентироваться на интересы этих групп. Удачно проведенное *сегментирование рынка* (то есть разделение потребителей продукции предприятия на различные группы) позволяет предприятию ответить на запросы значительного числа потребителей.

К сожалению, не существует какого-то правильного способа определения сегментов рынка. Поэтому предприятие должно каким-то образом постараться выяснить, кто и почему покупает его продукцию.

Географические факторы (страна, регион, город, район и т. д.) позволяют узнать региональные вкусы потребителей. *Демографические характеристики* (пол, возраст, образование, род занятий, размер семьи и т. д.) помогают выявить потенциальные возможности рынка. *Стиль жизни* (увлечения, способы проведения досуга и т. д.) сильно влияют на психологический портрет потребителя.

Тип личности (новатор, отстающий, ранний последователь, раннее большинство, позднее большинство) показывает отношение человека к новым продуктам. При выводе нового продукта на рынок предприятия, как правило, ориентируются на новаторов и ранних последователей.

Отношение потребителей к *свойствам продукта* (частота пользования, уровень сложности, применение и т. д.) влияет на сегментирование рынка. Особо нужно отметить отношение потребителей к *упаковке товара*. Различные сегменты рынка могут по-разному реагировать на *ценовую политику* предприятия. *Места совершения покупок* (универмаги, каталоги, небольшие магазины, интернет и т. д.) влияют на определение рыночных сегментов.

Почему потребители предпочитают именно Ваш продукт? Что для них в нем наиболее важно? Какие мотивы движут ими? Как они делают свой выбор? Ответы на эти и подобные вопросы помогут правильно сегментировать рынок.

Процесс принятия решения о покупке у каждого потребителя свой и зависит от вида и цены продукта. Например, покупка зубной пасты не занимает много времени. А процесс покупки квартиры происходит крайне медленно. Очень важно, за кем в семье остается последнее слово о принятии решения о покупке продукта. Все это способно повлиять на сегментирование рынка.

Грамотно проведенное сегментирование рынка позволяет значительно увеличить доходы предприятия. В последние годы наметилась тенденция к делению рынка на все меньшие сегменты. Ведь потребители предъявляют все более высокие требования к продуктам, и предприятия стараются соответствовать этим запросам потребителей.

Найдя подходящий сегмент рынка, предприятие должно постараться привлечь этот сегмент на свою сторону с помощью рекламы, продвижения и доставки продукта. Для проверки возникших идей можно прибегнуть к *пробному маркетингу*, когда на тщательно отобранных потребителях из соответствующего сегмента обкатываются всевозможные схемы.

Из всех составляющих маркетингового процесса сегментирование рынка требует наибольших усилий и выдержки. Это игра с бесконечным числом возможностей, позволяющая установить соответствие между запросами рынка и возможностями предприятия.

Сегментирование рынка является одной из важных составляющих маркетинговой стратегии. Даже о таких широко употребляемых товарах, как сахар или молоко, нельзя сказать, что они предлагаются на рынке нецеленаправленно.

Как правило, на каждом рыночном сегменте степень конкуренции разная. Это дает возможность предприятию получить конкурентные преимущества. Неудача в сегментировании рынка грозит упущенными возможностями и угрожает рыночным позициям предприятия.

Иногда способы сегментирования рынка настолько очевидны, что, скорее всего, конкуренты предприятия останутся на таких же сегментах. Это снижает шансы предприятия на получение конкурентного преимущества. В этом случае надо постараться найти новые способы сегментирования рынка.

Сосредоточившись на узком сегменте рынка, предприятие получает шанс значительно увеличить объем продаж. Ведь потребители могут по достоинству оценить индивидуальность. Ориентация же «на всех» иногда грозит значительными затратами.

Но у сегментирования рынка есть не только достоинства. Каждый сегмент рынка требует своего изучения. Понадобятся разные марке-

тинговые планы, разные рекламные стратегии, разная упаковка товара и т. д. Необходимо нацелиться на тех, кто с наибольшей вероятностью будет покупать продукцию предприятия. Поэтому ради увеличения объема продаж следует пойти на дополнительные расходы.

Самый крупный сегмент рынка не всегда означает лучшие возможности. Скорее всего, на таком сегменте рынка наблюдается очень сильная конкуренция. Во многих случаях лучше обратиться к тем сегментам, которые по каким-то причинам проигнорировали конкуренты.

Сколько сегментов рынка должно обслуживать предприятие? Однозначного ответа на этот вопрос нет. Слишком большой выбор приводит покупателя в замешательство и грозит предприятию лишними расходами.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает выбор одного сегмента рынка и концентрацию усилий предприятия на выбранном сегменте. *Стратегия дифференцированного маркетинга* означает работу с несколькими сегментами рынка.

Выбранный сегмент должен обладать потенциалом роста. Сегменты, демонстрирующие потенциал роста, более привлекательны, чем стабильные или сокращающиеся сегменты.

Грамотно проведенное сегментирование позволяет предприятию увеличить эффективность своей работы и обеспечивает шансы на успех в борьбе за рынки.

КОНКУРЕНТЫ

Информация о конкурентах позволяет предприятию предвидеть их реакцию на предпринимаемые этим предприятием действия. Поэтому к изучению конкурентов надо подойти очень серьезно. Конкуренция — это сила, с которой нужно считаться из-за власти потребителей.

Необходимо определить конкурентов, оказывающих наиболее сильное влияние на положение предприятия. Для этого надо знать, какие продукты оценивают потребители перед тем, как принять решение о покупке. Обычно это 3—4 продукта, цену и свойства которых потребители постоянно сравнивают между собой. Это *главные конкуренты*, продукция которых всегда востребована.

Прямые конкуренты предприятия не так опасны, как главные конкуренты. Ведь предприятие сталкивается с ними только в некоторых областях при работе с ограниченным числом потребителей. Но любой из прямых конкурентов предприятия может найти в себе силы стать главным конкурентом.

Продукция *непрямых конкурентов* предприятия очень редко служит альтернативой продукции предприятия. Но и от этих конкурентов можно ожидать неприятных сюрпризов.

Число конкурентов предприятия, требующих внимания, должно быть разумным. Можно ограничиться еженедельным анализом главных конкурентов, ежемесячным анализом прямых конкурентов и ежеквартальным анализом непрямых конкурентов.

Для наблюдения за конкурентами следует воспользоваться опросами потенциальных потребителей продукции предприятия. Информация из отдела реализации также будет полезна.

Различные методы работы могут мирно уживаться на рынке. Поэтому с целью наблюдения за конкурентами можно поделить всех конкурентов на стратегические группы. *Стратегическая группа* — это группа предприятий отрасли, схожих между собой по характеристикам, возможностям, стратегиям и т. д.

При выделении стратегических групп будут полезны следующие характеристики предприятий:

- 1) предприятия, сами производящие комплектующие для своих продуктов;
- 2) предприятия, занимающиеся сборкой продуктов;
- 3) предприятия, продающие продукты под своей торговой маркой;
- 4) предприятия, торгующие продуктами под частной торговой маркой;
- 5) предприятия со своими исследовательскими подразделениями;
- 6) предприятия, покупающие технологии;
- 7) предприятия с полным ассортиментом продуктов;
- 8) предприятия с ограниченным ассортиментом продуктов;
- 9) предприятия, делающие ставку на маркетинг;
- 10) предприятия, делающие ставку на производство;
- 11) предприятия, представленные во многих отраслях;
- 12) предприятия, представленные только в одной отрасли.

Предприятия из одной стратегической группы подвержены влиянию одних и тех же факторов и одинаково реагируют на рыночную ситуацию. Это дает возможность предприятию сосредоточиться на своей стратегической группе. Но слияния и поглощения влияют на состав стратегических групп. Поэтому состав стратегических групп нужно отслеживать постоянно.

Расширение рынка, слияния и поглощения, расширение номенклатуры продуктов могут привести к появлению новых конкурентов предприятия. Следовательно, предприятие должно внимательно анализировать информацию от потребителей и поставщиков.

Конечно, наибольший интерес для предприятия представляет информация о способности конкурентов быстро реагировать на изменения в отрасли.

Что известно о руководстве конкурентов? Какова функциональная структура конкурентов? Каковы рыночные доли конкурентов? Каковы производственные мощности конкурентов? Какова маркетинговая стратегия конкурентов? Какими каналами распределения пользуются конкуренты? Каково финансовое положение конкурентов? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить положение дел у конкурентов.

Если продукция предприятия сходна с продукцией конкурентов, то *стратегия снижения затрат* приведет к снижению цен и привлечению новых потребителей. *Стратегия уникального предложения* предполагает выпуск на рынок особенного продукта, что позволит привлечь потребителей, не очень чувствительных к цене. *Стратегия*

Глава 6

ЭЛАСТИЧНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

концентрации основана на том, что предприятие сознательно ограничивает свою деятельность определенными сегментами рынка. Разумеется, все эти стратегии можно комбинировать.

Анализ прошлых действий конкурентов может показать, что предпримут конкуренты в следующий раз.

Очень важно знать, что думают конкуренты о вашем предприятии. Поэтому руководство предприятия должно проанализировать действия своего предприятия с точки зрения конкурентов. Это поможет руководству предприятия лучше понять поведение противника.

Постоянный анализ конкурентов даст возможность предприятию вести конкурентные сражения с учетом слабых сторон других предприятий отрасли.

Многие производители разбирают продукты конкурентов, оценивают каждую деталь и анализируют стоимость производства у конкурентов. Это помогает обосновать необходимость дублирования или улучшения этих продуктов.

Предприятие, которое слишком много времени тратит на сравнение себя с конкурентами, обречено плестись за ними. Нужно придумать что-то новое, позволяющее опередить конкурентов.

Рекламная кампания конкурентов — это основной способ, позволяющий понять сильные и слабые места их стратегии. Анализ такой рекламы позволит получить представление о маркетинговом бюджете и стратегических планах конкурентов.

Не надо слишком сильно реагировать на действия конкурентов. Иначе предприятие фактически будет несамостоятельным в своих решениях.

Важно, чтобы потребитель выделял предприятие на фоне конкурентов.

Для измерения чувствительности изменения функции к изменению аргумента вводят понятие эластичности. Мы ограничимся непрерывным случаем.

§ 6.1. ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА ОТ ЦЕНЫ

Пусть известна функция спроса $D(P)$ некоторого товара, где P — цена товара. Тогда *эластичность спроса от цены* определяется следующей формулой: $E_D = - \frac{P}{D} \frac{dD(P)}{dP}$. Эластичность спроса от цены показывает, на сколько процентов изменится спрос на товар при изменении его цены на 1%. Здесь $\frac{dD(P)}{dP}$ — это производная функции спроса $D(P)$ по переменной P .

Так как кривая спроса $D(P)$ — убывающая функция (с ростом цены спрос падает), то $\frac{dD(P)}{dP} < 0$. Следовательно, при таком определении эластичность спроса от цены положительна.

Если $E_D > 1$, то это — *товар эластичного спроса* (при повышении цены товара на 1% спрос на товар (то есть число покупок) понижается более чем на 1%; при понижении цены товара на 1% спрос на товар (то есть число покупок) повышается более чем на 1%).

Если $E_D < 1$, то это — *товар неэластичного спроса* (при повышении цены товара на 1% спрос на товар (то есть число покупок) понижается менее чем на 1%; при понижении цены товара на 1% спрос на товар (то есть число покупок) повышается менее чем на 1%).

Пример 1. Функция спроса некоторого товара $D(P) = 100 - 2P^2$. Найдем эластичность спроса от цены E_D при цене $P = 5$.

Литература

Предисловие	3	9.10. Рандомизированное ценообразование	39
ГЛАВА 1. Зачем нужно управление продажами?	5	9.11. Соглашения о цене	40
ГЛАВА 2. Внешняя бизнес-среда предприятия	7	ГЛАВА 10. Жизненный цикл товара	41
ГЛАВА 3. Потребители	10	10.1. Этап внедрения	41
ГЛАВА 4. Сегментирование рынка	13	10.2. Этап роста	42
ГЛАВА 5. Конкуренты	16	10.3. Этап зрелости	43
ГЛАВА 6. Эластичность экономических функций	19	10.4. Этап спада	44
6.1. Эластичность спроса от цены	19	ГЛАВА 11. Ценовая дискриминация	46
6.2. Дуговая эластичность спроса от цены	20	11.1. Условия осуществления и цели ценовой дискриминации	46
6.3. Эластичность предложения от цены	21	11.2. Ценовая дискриминация первой степени	46
6.4. Коэффициенты эластичности спроса для случая функции мно- гих переменных	21	11.3. Ценовая дискриминация второй степени	47
6.5. Эластичность спроса по рекламе	25	11.4. Ценовая дискриминация третьей степени	49
6.6. Совокупный эффект эластичности спроса	26	ГЛАВА 12. Ценообразование и маркетинг-микс	50
ГЛАВА 7. Ценообразование в условиях конкуренции	28	12.1. Ценообразование в рамках товарного ассортимента	50
ГЛАВА 8. Ценовые стратегии	30	12.2. Комплексное ценообразование	51
8.1. Проблемы ценообразования	30	12.3. Ценообразование и продвижение товара	51
8.2. Стратегия «снятия сливок»	32	ГЛАВА 13. Каналы распределения	53
8.3. Проникновение на рынок	33	13.1. Функции каналов распределения	53
8.4. Нейтральное ценообразование	33	13.2. Стратегии распределения	54
8.5. Влияние затрат на ценообразование	33	13.3. Каналы электронной коммерции	55
ГЛАВА 9. Методы ценообразования	35	ГЛАВА 14. Конкурентные преимущества	56
9.1. Установление цены на основе ценности товара	35	14.1. Конкурентные преимущества по издержкам	56
9.2. Установление цены на основе уровня текущих цен	35	14.2. Конкурентные товарные преимущества	57
9.3. Психология ценовосприятия	36	ГЛАВА 15. Международное ценообразование	59
9.4. Установление цен по географическому принципу	36	ГЛАВА 16. Пакетное ценообразование	61
9.5. Установление цен со скидками и зачетами	37	ГЛАВА 17. Корректировка цен	63
9.6. Установление цен для стимулирования сбыта	38	ГЛАВА 18. Разработка стратегии ценообразования	65
9.7. Ценообразование по схеме двойного тарифа	38	ГЛАВА 19. Определение цены методом балльных оценок	67
9.8. Блоковая цена	38	ГЛАВА 20. Оптовая и розничная торговля	69
9.9. Стратегия поощрения верности продукции предприятия	39	20.1. Оптовая торговля	69
		20.2. Розничная торговля	69
		ГЛАВА 21. Определение цен на основе опроса экспертов и их самооценок ...	71
		ГЛАВА 22. Стратегия продвижения продукта	73

ГЛАВА 23. Стратегия и тактика конкурентной борьбы	75	ГЛАВА 34. Анализ результатов деятельности предприятия	121
ГЛАВА 24. Брендинг	84	34.1. Интерпретация документов финансовой отчетности	121
ГЛАВА 25. Товарная стратегия	90	34.2. Суть анализа финансовых коэффициентов	121
ГЛАВА 26. Торговля с превышением имеющихся средств	93	34.3. Эффективность использования ресурсов	122
26.1. Причины торговли с превышением имеющихся средств	93	34.3.1. Коэффициент оборачиваемости активов	122
26.2. Способы решения проблемы торговли с превышением имеющихся средств	94	34.3.2. Ликвидность	123
ГЛАВА 27. Производство и маркетинг	95	34.3.3. Влияние хозяйственных операций на уровень ликвидности	126
ГЛАВА 28. Прямой маркетинг	96	34.4. Рентабельность	130
28.1. Прямая почтовая рассылка	96	34.4.1. Скидка с цены (уценка)	131
28.2. Маркетинг по телефону	97	34.5. Оценка финансовых результатов деятельности предприятия	132
ГЛАВА 29. Сбыт	99	34.6. Ограничения анализа коэффициентов	133
ГЛАВА 30. Выставки	101	ГЛАВА 35. Дерево решений	135
ГЛАВА 31. Основные понятия, используемые при составлении финансовой отчетности	103	ГЛАВА 36. Принятие решений	140
31.1. Бухгалтерский баланс	103	36.1. Принятие решений без использования численных значений вероятностей исходов	140
31.2. Активы	103	36.1.1. Максимальное и минимальное решения	140
31.3. Пассивы	104	36.1.2. Минимальное решение	141
31.4. Собственный капитал	104	36.1.3. Критерий Гурвица	142
31.5. Отчет о движении денежных средств	105	36.2. Принятие решений с использованием численных значений вероятностей исходов	143
31.6. Счет прибылей и убытков	106	36.2.1. Правило максимальной вероятности	143
31.7. Расчет прибыли	107	36.2.2. Максимизация ожидаемого дохода	143
31.8. Пояснения к финансовой отчетности	108	36.2.3. Ожидаемая стоимость полной информации	145
31.9. Можно ли доверять финансовой отчетности?	108	ГЛАВА 37. Временные ряды	148
ГЛАВА 32. Оценка запасов товарно-материальных ценностей	110	37.1. Анализ аддитивной модели	149
32.1. Метод оценки запасов ФИФО	110	37.2. Анализ мультипликативной модели	153
32.2. Метод оценки запасов ЛИФО	112	37.3. Преимущества и недостатки метода скользящей средней	156
32.3. Метод оценки запасов по средневзвешенной	113	ГЛАВА 38. Экспоненциальное сглаживание	158
32.4. Метод оценки запасов НИФО	114	38.1. Простая модель экспоненциального сглаживания	158
32.5. Метод оценки запасов FISH	114	38.2. Экспоненциальное сглаживание с поправкой на тренд	159
32.6. Метод оценки запасов ХИФО	115	ГЛАВА 39. Контролируемый прогноз	161
32.7. Метод оценки запасов ЛОФО	116	39.1. Трекинг-сигнал	161
32.8. Влияние различных методов оценки запасов на расчет прибыли	117	39.2. Контрольные диаграммы	162
ГЛАВА 33. Расчет задолженности на конец отчетного периода	119	ГЛАВА 40. Выбор метода прогнозирования	164
33.1. Расчет дебиторской задолженности на конец отчетного периода	119	ГЛАВА 41. Методы экспертных оценок	166
33.2. Расчет кредиторской задолженности на конец отчетного периода	120	41.1. Зачем нужны экспертные оценки?	166
		41.2. Метод Дельфи	167
		41.3. Метод написания сценария	168
		41.4. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности	169
		41.5. Экспертные системы	170

ГЛАВА 42. ABC-анализ	171	ГЛАВА 54. Поиск покупателей	215
ГЛАВА 43. Имитационное моделирование	174	ГЛАВА 55. Первоначальный контакт	216
43.1. Применение имитационных моделей в теории управления запа- сами	176	ГЛАВА 56. Первая встреча с потенциальным покупателем	218
43.2. Особенности применения имитационного моделирования	178	ГЛАВА 57. Анализ перспектив	220
ГЛАВА 44. Факторы производства и затраты	179	ГЛАВА 58. Разработка предложения	221
44.1. Факторы производства	179	ГЛАВА 59. Презентация	222
44.2. Классификация затрат	179	ГЛАВА 60. Реакция покупателя	224
ГЛАВА 45. Анализ безубыточности	182	ГЛАВА 61. Переговоры	226
45.1. Ограничения анализа безубыточности	182	ГЛАВА 62. Достижение согласия	228
45.2. Точка безубыточности	182	ГЛАВА 63. Преодоление возражений	230
45.3. Возможное значение прибыли или убытка	183	ГЛАВА 64. Слишком усердная продажа	232
45.4. Альтернативные стратегии бизнеса	184	ГЛАВА 65. Послепродажное сопровождение	233
45.5. Анализ чувствительности	184	ГЛАВА 66. Управление дебиторской задолженностью	235
45.6. Влияние изменений цены реализации на объем продаж	185	ГЛАВА 67. Товарный кредит	237
45.7. Операционный рычаг	187	Ответы	238
45.8. Предел безопасности	187	Программа учебного курса «Управление продажами»	242
ГЛАВА 46. Многопродуктовая модель	189	Задачи для контрольной работы по курсу «Управление продажами»	259
46.1. Точки безубыточности продуктов	189	Литература	272
46.2. Возможное значение прибыли или убытка	190		
ГЛАВА 47. Принятие краткосрочных решений	192		
ГЛАВА 48. Составление финансовой сметы	194		
48.1. Возможные подходы к составлению финансовой сметы	194		
48.2. Общая финансовая смета	195		
48.2.1. Кассовая консолидированная смета	195		
48.2.2. Смета текущих расходов	198		
48.2.3. Сметный отчет о прибылях и убытках	200		
48.2.4. Сметный баланс	200		
ГЛАВА 49. Сметный контроль	203		
ГЛАВА 50. Дополнительное финансирование	206		
ГЛАВА 51. Анализ сбалансированности денежных потоков	207		
ГЛАВА 52. Оплата труда продавцов	211		
52.1. Фиксированный оклад	211		
52.2. Прямые комиссионные	211		
52.3. Комбинированная система оплаты труда	213		
ГЛАВА 53. Территории продаж	214		